

УДК 336.77

Юлія БУГЕЛЬ

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМ КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ

**Резюме.** Визначено роль процесу управління кредитним портфелем комерційного банку та обґрунтовано практичні рекомендації щодо удосконалення сучасних методів управління ним в банківських установах України.

**The summary.** In clause the role of process managements of a banks credit portfolio is shown and practical recommendations on improvement managements in banks of Ukraine are induced.

**Ключові слова:** кредит; кредитний портфель; кредитний ризик; кредитоспроможність; методи мінімізації кредитного ризику; забезпечення кредиту; страхування кредитних ризиків.

**Постановка проблеми.** Процес трансформації економічної системи України визначає необхідність існування і сталого розвитку її фінансового сектора, у якому значна роль відводиться банківським установам. Це обумовлено тим, що саме банки в економіці ринкового типу є одними із найважливіших інститутів організації економічних відносин між суб'єктами ринку. При цьому, роль комерційних банків як основних носіїв кредитних відносин суспільства визначається їхніми можливостями залучати тимчасово вільні грошові кошти та спроможністю ефективно використовувати акумульовані ресурси на задоволення тимчасових потреб реального сектора економіки з метою забезпечення неперервності індивідуальних кругооборотів капіталів підприємств та споживчих витрат домашніх господарств як одного із чинників стимулювання економічного зростання.

У той же час успішність та ефективність банківських кредитних вкладень у різні сектори господарства багато в чому залежить від можливостей менеджменту банківських установ здійснювати оптимальне формування і управління кредитним портфелем, забезпечуючи належну ефективність банківської діяльності при мінімально можливому рівневі ризику. Адже зростання масштабів банківського кредитування без належного врахування ризиків, що при цьому виникають, та можливостей ефективно управляти сформованим кредитним портфелем несе в собі загрозу для ефективного функціонування як окремих комерційних банків, так і банківської системи України загалом.

Саме із таких позицій необхідною умовою оптимізації управлінського процесу, спрямованого на підвищення ефективності позичкових операцій на рівні усього банку, є визначення безпосередніх завдань щодо мінімізації кредитного ризику сукупного портфеля кредитних вкладень.

**Аналіз останніх досліджень.** Вивченню питань організації кредитної діяльності комерційних банків присвячено значну кількість праць вітчизняних і зарубіжних економістів, що характеризує важливе місце даної проблеми у числі пріоритетів банківської діяльності та обґрунтуванні шляхів її оптимізації. Суттєві надбання у дослідженні цих питань належать таким вітчизняним ученим як О.В.Васюренко, В.В.Вітлінський, А.С.Гальчинський, І.С.Гуцал, О.В.Дзюблюк, Ю.А.Заруба, Б.С.Івасів, О.А.Кириченко, В.В.Корнєєв, В.Д.Лагутін, Б.Л.Луців, А.М.Мороз, Л.О.Примостка, К.Є.Расівський, М.І.Савлук, Р.І.Тиркало, Я.І.Чайковський та інші. Проте, відзначаючи безсумнівну цінність та значимість проведених наукових досліджень, потрібно вказати, що не вирішеними частинами загальної проблеми, яким присвячується дана стаття, є недостатня увага, приділена основним засадам управління кредитним портфелем комерційного банку та напрямам оптимізації цієї роботи банківського менеджменту, особливо у нестабільних умовах перехідної економіки.

**Постановка завдання.** Саме тому метою даної статті є обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління кредитним портфелем комерційного банку у нестабільних умовах трансформаційної економіки.

**Результати.** Кредитна діяльність банків характеризується підвищеною ризикованістю порівняно з іншими видами діяльності. Недостатність надійних, платоспроможних позичальників і відсутність стабільної правової бази забезпечення прав кредитора є тими негативними факторами, що зумовлюють підвищений рівень ризиків банків при формуванні ними своїх кредитних портфелів.

Разом із тим, необхідно відзначити, що поняття кредитного ризику, як воно зазвичай

тракується в економічній літературі, спрямоване на відображення передусім кредитних відносин банку із окремо взятим позичальником, а не портфеля в цілому [7, с. 29; 6, с. 313; 8]. Утім дане трактування значно звужує, на нашу думку, поняття кредитного ризику, не даючи можливість розкрити його природу. Адже, якщо розглядати питання ефективності управління кредитним портфелем комерційного банку, що має, з нашої точки зору, включати і розробку відповідної стратегії здійснення кредитних операцій, то такі підходи видаються дещо завужькими. Тому нарівні із поняттям індивідуального кредитного ризику окремого клієнта банку, необхідним видається формулювання поняття, яке б характеризувало сукупний кредитний ризик, тобто ризик кредитного портфеля банку загалом. Відтак, визначення кредитного ризику, на наш погляд, можна було б доповнити ще й імовірністю зниження вартості або втрат банківських активів, пов'язаних із кредитними операціями, що пов'язано із нераціональною структурою сукупності кредитних вкладень банку. За таких умов механізм комплексного управління кредитним ризиком являється головним методом забезпечення ефективності сформованого банком кредитного портфеля. Йдеться передусім, про необхідність врахування ряду чинників, котрі збільшують ризики кредитного портфеля банку та зумовлюють вірогідність невиклат основної суми боргу та процентів не лише за окремо взятими позичками, а й за цілими групами позичальників. Такими чинниками, зокрема, можуть бути наступні:

- відсутність розробленої або документально оформленої кредитної політики, яка б створювала надійну основу управління кредитами;
- відсутність обмежень по відношенню до концентрації кредитного портфеля;
- надмірна диверсифікація, яка призводить до погіршення якості управління за відсутності достатньої кількості висококваліфікованих фахівців зі знаннями особливостей багатьох галузей економіки;
- надлишкова централізація або децентралізація управління кредитними операціями;
- недостатній аналіз галузі, особливостей виробництва та фінансового стану боржників;
- значна концентрація кредитних операцій банку у галузях із високим рівнем чутливості до змін макроекономічного середовища і політичної ситуації в країні;
- значна питома вага нових і недавно залучених клієнтів у складі одержувачів банківських позичок;
- нездатність до збільшення вартості застави під час погіршення якості кредитів, тобто затримки їх погашення;
- неповна кредитна документація, що не дає достовірної інформації про поточний стан клієнта та перспективи його розвитку;
- відсутність дієвого контролю за використанням кредитів і недостатність контактів з позичальниками та відсутність перевірок цільового використання позички;
- значна частка кредитів, що припадають на клієнтів, які відчувають певні труднощі фінансово-господарської діяльності;
- зосередження кредитної діяльності банку у нових або мало вивчених для нього сегментах ринку і галузях економіки;
- недостатні навички персоналу банку із роботи щодо ефективного контролю та аудіювання кредитного процесу;
- нераціональна управлінська структура банку, що зумовлює недостатній (неадекватний) аналіз ризиків за кредитною угодою. У світовій практиці виділяють аналітичні кредитні відділи, які безпосередньо займаються оцінкою кредитного ризику і відділи, які безпосередньо займаються технологією кредитування, тобто видачею і погашенням позики, оформленням договорів, контролем за їх виконанням, за станом застави і поточних станом справ боржника. У вітчизняній банківській практиці аналізом індивідуальних ризиків в різних формах займаються в основному підрозділи, які виконують функцію технології кредитування. Очевидно, це пов'язано з різним ступенем розвитку методів оцінки кредитних ризиків і різним підходом до них;
- структура портфеля, якщо він сформований лише з урахуванням потреб клієнта, а не самого банку;
- внесення частих змін у кредитну політику банку та невизначеність її пріоритетів.

Механізм управління кредитним ризиком портфеля банківських позичок має на меті передусім зменшення впливу зазначених чинників на кредитну діяльність банку, більшість яких можна нівелювати шляхом розробки і реалізації адекватної кредитної політики та раціоналізації відносин комерційного банку із позичальниками на всіх етапах організації кредитного процесу шляхом посилення контролю у процесі здійснення позичкових операцій. Слід зауважити, що у більшості комерційних банків України недосконала технологічна схема організації кредитного процесу і в першу чергу – аналітичної роботи з оцінки кредитоспроможності клієнта, що часто має формальний характер, а використовувані системи показників недостатньою мірою охоплюють ці різноманітні аспекти діяльності позичальника. Для вдосконалення організації кредитного процесу можна запропонувати такий алгоритм кредитування, в основі якого лежить контроль за здійснюваними кредитними операціями (табл. 1).

**Таблиця 1**

**Алгоритм механізму кредитування**

1. Формування портфеля заявок на кредит – збір та аналітична обробка інформації про попит на кредит та вибір оптимальних для банку пропозицій. Розгляд заявок на кредит потенційних боржників.	контроль
2. Вивчення кредитоспроможності та фінансового стану потенційного позичальника (фактично оцінка величини кредитного ризику).	
3. Прийняття рішення про доцільність видачі позик та вибір конкретної форми її надання. Оформлення кредитної угоди, де остаточно визначаються всі умови кредитування.	
4. Видача кредиту.	
5. Контроль за використанням позички, яким передбачається перевірка фактичного витрачення коштів за їх цільним призначенням, обумовленим в угоді.	
6. Повернення кредиту і сплати процентів за ним.	
7. Робота із сумнівними та безнадійними позичками.	

З табл. 1 випливає, що контрольна функція є специфічною і здійснюється на кожній стадії кредитного процесу. Систематичний моніторинг стану кредитного процесу поєднується з постійним аналізом якості кредитного портфеля. Утім заходи щодо посилення контролю й раціональної організації кредитних взаємин банку із окремо взятими позичальниками навряд чи будуть ефективні самі по собі, якщо йдеться про кредитний портфель банку в цілому. Адже тут потрібні специфічні прийоми і методи управління кредитним ризиком, які б вже охоплювали усю сукупність здійснюваних комерційним банком кредитних операцій.

У цьому зв'язку потрібно наголосити, що вказані прийоми і методи мають бути спрямовані передусім на оптимізацію рівня ризику кредитного портфеля. Річ утім, що цілком уникнути ризику імовірного несвоєчасного повернення чи неповернення позичок практично неможливо. Адже надмірна обережність та уникнення кредитних операцій в свою чергу веде до ризику невикористаних можливостей і втрати доходів банку. Відтак оптимізація ризику кредитного портфеля не завжди передбачає власне його мінімізацію, так як ризик безпосередньо пов'язаний із доходністю і при його мінімізації банк може позбавити себе більшої частини доходів. Тому з позицій обґрунтування шляхів удосконалення методів управління банківським кредитним портфелем мову слід вести не так про мінімізацію, як про ефективне управління ризиком кредитного портфеля банку.

Потрібно відзначити, що у вітчизняній банківській практиці при оцінці основних методів управління кредитним ризиком на рівні портфеля банківських позичок в цілому головним чином виділяється три основні методи: 1) лімітування, 2) диверсифікація та 3) формування резервів [5, с. 87; 2, с. 320; 1, с. 516]. І якщо формування резервів є обов'язковим засобом управління кредитним ризиком, регламентованим відповідними нормативними актами Національного банку України, то решта методів можуть розглядатися з точки зору їхнього використання чи невикористання відповідно до тих пріоритетів і цілей кредитної політики, котра розробляється вітчизняними банківськими установами згідно того, як саме вони

позиціонують себе на кредитному ринку та наскільки ризиковою їм видається обрана стратегія організації кредитних відносин із клієнтами.

На сьогодні домінуючу роль у вітчизняній банківській практиці управління ризиком кредитного портфеля відіграє лімітування. Завдяки встановленню лімітів кредитування банки можуть уникнути критичних втрат внаслідок необдуманого концентрування будь-якого виду ризику.

Ліміти можуть встановлюватись за видами кредитів, категоріями позичальників або групами взаємопов'язаних позичальників, за кредитами в окремі галузі, географічні території, за найбільш ризиковими напрямками кредитування, такими як надання довгострокових позичок, кредитування в іноземній валюті. Лімітування використовується також для визначення повноважень кредитних працівників різних рангів щодо розмірів наданих позичок. Кредитний ризик банку обмежується встановленням ліміту загального розміру кредитного портфеля, обмеженням величини кредитних ресурсів філій банку та іншими обмеженнями.

Разом із тим, комерційні банки, розробляючи власну кредитну політику і стратегію управління кредитним портфелем, можуть встановлювати і свої ліміти, що виражаються як в абсолютних (граничних) величинах (сума кредиту у грошовому вираженні), так і у відносних показниках: коефіцієнтів, індексів, нормативних співвідношень. Найбільш гнучким і тому найоптимальнішим при реалізації практичних заходів із встановлення лімітів є визначення питомої ваги кредитів, наданих різним групам позичальників в загальній величині кредитного портфеля. За базу під час розрахунків лімітів, крім розміру кредитного портфеля, можна брати обсяг капіталу банку, валюту балансу та інші показники. Наприклад, ліміт кредитування позичальників певної галузі може бути визначений як максимальний сукупний розмір коштів або як відношення суми кредитів у галузь до загальної величини кредитного портфеля. Перш ніж визначати ліміти кредитування потрібно ідентифікувати основні сфери та фактори ризику. З огляду на виявлені особливості керівництво банку має встановлювати ліміти кредитного портфеля.

Потрібно зазначити, що вітчизняна банківська практика має достатньо відпрацьований механізм лімітування як один із засобів управління кредитним портфелем. У той же час лімітування як один із найбільш важливих методів управління кредитним портфелем банку потребує подальшого удосконалення відповідно до умов функціонування вітчизняних банківських установ на кредитному ринку.

Насамперед потрібно відзначити, що система лімітування у процесі управління кредитним портфелем банку має будуватися на наступних основних принципах: по-перше, механізм лімітування повинен охоплювати всі види банківської діяльності, пов'язаної із відкриттям ризикових кредитних позицій; по-друге, обов'язкове поєднання усіх можливих втрат при розрахунку лімітів: ліміти встановлюються, виходячи із внутрішнього кредитного рейтингування конкретних позичальників або їхніх груп; по-третє, ліміти не підлягають перегляду на вимогу клієнтів банку; по-четверте, лімітування має базуватися на результатах комплексної оцінки кредитоспроможності позичальників з урахуванням ризику дефолту потенційних контрагентів; по-п'яте, лімітування має враховувати обмеження за термінами, забезпеченню і валюті кредиту.

Загалом підвищення ефективності системи лімітування як засобу управління кредитним портфелем банку має передбачати наявність у кожній банківській установі достатньо розвинутої системи лімітів, адекватної як функціональній структурі банку, так і сучасним реаліям ринку банківських послуг в Україні.

Окрім того, важливо зазначити, що оптимізація структури наявного у комерційних банків портфеля виданих позичок повинна здійснюватися також і за допомогою диверсифікації. Як відомо, кредитний ризик банку зростає в міру збільшення загального обсягу кредитування і рівня концентрування кредитів серед обмеженого числа позичальників. Тому метод диверсифікації полягає у розподілі кредитного портфеля серед широкого кола позичальників, які відрізняються один від одного як за характеристиками (розмір капіталу, форма власності, клас кредитоспроможності), так і за умовами діяльності (галузь економіки, географічний регіон).

Водночас, необхідно розуміти, що хоч диверсифікація і є важливим методом зниження кредитного ризику портфеля банківських позичок, проте вона не може звести цей ризик до нуля. Адже на діяльність банку впливають зовнішні чинники, які не пов'язані із вибором

конкретних об'єктів вкладення кредитних ресурсів, а тому на них не може вплинути диверсифікація. Відтак використання даного методу може мати лише обмежений характер і є найбільш оптимальним у поєднанні із іншими методами управління кредитним портфелем банку і зниження кредитного ризику.

Що ж стосується існуючої методики розрахунку і формування резервів для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями банку, то, на наш погляд, потрібно вжити певних заходів щодо її удосконалення. Навіть при тому, що існуючі наукові дослідження у цьому напрямі відображають головним чином констатацію існуючого механізму формування відповідних резервів [3, 4, 9, 5], необхідно відзначити і деякі проблемні аспекти цієї методики, а також шляхи їх вирішення, що могло б сприяти, з нашої точки зору, підвищенню ефективності управління кредитним портфелем комерційних банків загалом. До числа таких аспектів слід насамперед віднести такі.

По-перше, передбачений нормативними актами Національного банку України порядок [8], згідно з яким не здійснюється формування резерву за деякими видами кредитних операцій (за операціями фінансового лізингу, якщо об'єктом цих операцій є нерухоме майно; за коштами, що розміщені банком на умовах субординованого боргу; за позабалансовими зобов'язаннями з кредитування, за якими банк не повинен надавати кошти за першою вимогою контрагента) не завжди є адекватним до існуючих умов, так як не усі з перелічених операцій завжди є безризиковими, що, природно, вимагає від банку вжиття відповідних заходів із формування резервів.

По-друге, у зв'язку з тим, що резерви мають формуватися не лише виходячи із поточних і минулих подій із діяльності суб'єкта ринку, але й враховувати перспективи розвитку тих чи інших тенденцій (як позитивних, так і негативних), слід вказати, що у діючих методиках оцінки кредитного ризику недостатня увага приділяється такому важливому елементу як прогнозування імовірності зміни фінансового стану, платоспроможності і кредитоспроможності позичальника. У зв'язку з цим напрями удосконалення порядку розрахунку індивідуального кредитного ризику мають ґрунтуватися на активному застосуванні різноманітних методик оцінки грошових потоків клієнта банку та прогнозування їхньої зміни на перспективу.

По-третє, індивідуальний підхід при оцінці кредитних ризиків не дозволяє врахувати можливі зміни вартості та імовірність втрат за групами позичальників або за кредитним портфелем в цілому. Йдеться про ситуацію, коли загальні макроекономічні тенденції розвитку господарської кон'юнктури можуть мати однакові наслідки у плані ризикованості для позичальників однієї групи (скажімо, при видачі споживчих кредитів або ж при кредитуванні малого бізнесу), тоді як індивідуальна оцінка кредитного ризику для розрахунку резервів в силу невеликих обсягів і великого числа таких позичок може мати невиправдано трудомісткий характер. Тому оцінка кредитного ризику за групами кредитних вкладень при умові адекватної їх класифікації може виявитись достатньо ефективним з огляду на можливості мінімізації витрат банку.

По-четверте, внесені у 2003 р. зміни у порядок формування резервів під стандартну заборгованість, згідно яких коефіцієнт резервування був знижений з 2 до 1% можна вважати недостатньо виправданими. У зв'язку із тим, що дані резерви створюються з метою врахування при реалізації кредитних операцій імовірних несприятливих подій системного характеру, тобто такого, що стосується усієї економіки країни, то зниження нормативу відображає надто оптимістичний погляд на перспективи економічного розвитку і не враховує об'єктивних труднощів перехідного періоду, котрі все ще мають місце в економіці нашої країни і позначаються на діяльності всіх без винятку позичальників. Це тим більш важливо, що даний резерв має створюватися з метою мінімізації втрат в силу настання передусім зовнішніх передумов для непогашення позички в силу тих чи інших макроекономічних тенденцій на ринку або політичних зрушень навіть тоді, якщо стосовно даного конкретного позичальника жодних об'єктивних занепокоєнь щодо його кредитоспроможності немає.

По-п'яте, механізм врахування забезпечення у процесі класифікації кредитів для формування резервів не позбавлений деяких недоліків. Зокрема, йдеться про те, що саме забезпечення у різних формах (гарантій та застави майна і майнових прав) є одним із ключових факторів, котрі враховуються при класифікації кредитів на групи ризику, що позначається на

величині сформованих резервів. При цьому у нормативних вимогах НБУ зазначається, що для розрахунку резерву сума валового кредитного ризику за кожною кредитною операцією окремо може зменшуватися на вартість прийнятного забезпечення. Однак якщо, вартість предмета застави визначається банком при кредитуванні за ринковою вартістю, то за умов нестабільної кон'юнктури на ринку нерухомості і відсутності достовірних методик оцінки майна, немає достатніх підстав стверджувати, що відповідна застава зможе слугувати засобом зниження валового кредитного ризику для розрахунку відповідних резервів. Вирішення цієї проблеми, на нашу думку, має ґрунтуватися на зміні підходів у чинній методиці розрахунку резервів для відшкодування втрат за кредитними операціями. Йдеться про механізм формування резервів, що засновується передусім на оцінці фінансового стану позичальника та рівень погашення ним раніше отриманих позичок, а також, на зниженні відсотку вартості застави, що береться до розрахунку чистого кредитного ризику. Зрозуміло, що норматив 100% тут не може бути прийнятним навіть для стандартної заборгованості.

Вцілому вирішення проблемних аспектів у чинній методиці формування резервів на відшкодування можливих втрат за кредитними операціями банків має ґрунтуватися передусім на підвищенні якості оцінки кредитного ризику банку у взаєминах із позичальниками, а також встановленні більш жорстких вимог у розроблених Національним банком нормативах створення резервів з огляду на об'єктивні проблеми функціонування економічної системи перехідного періоду.

Необхідно також відзначити організаційний аспект діяльності банку щодо управління кредитним портфелем. У вітчизняній банківській практиці головна увага у цьому процесі приділяється аналізу індивідуальних кредитних ризиків окремих позичальників. При цьому даний процес забезпечують не окремі підрозділи, а ті ж структури які виконують технологічні функції організації кредитування. Зрозуміло, що такий підхід є неприйнятним, оскільки він пов'язаний із недостатнім розвитком методів оцінки кредитних ризиків і управління кредитним портфелем. Відтак, потрібно, враховуючи досвід банківських установ розвинутих країн, запровадити практику, згідно якої окремо працюють аналітичні кредитні відділи, котрі безпосередньо займаються оцінкою кредитного ризику і управлінням кредитним портфелем, та відділи, які займаються власне технологією кредитування, тобто видачею і погашенням позички, оформленням договорів, контролем за їх виконанням, за станом застави і поточним станом справ боржника.

**Висновки.** У якості висновків із проведеного дослідження потрібно відзначити необхідність забезпечення комплексного управління процесом здійснення позичкових операцій, а також оптимізації організаційних можливостей управління кредитним портфелем з точки зору розподілу функціональних обов'язків між відповідними підрозділами банку. Використання основних методів управління кредитним портфелем комерційного банку може надати можливості суттєво підвищити ефективність функціонування банківських установ та активізувати кредитний процес, спрямований на збільшення вкладень у реальний сектор економіки.

### Використана література

1. Банківський менеджмент : підруч. / [за ред. О. А. Кириченка. В. І. Міщенко]. – К. : Знання, 2005. – 831 с.
2. Банківські операції : підруч. / [за ред. В. І. Міщенко. Н. Г. Слав'янської]. – К. : Знання, 2006. – 727 с.
3. Банківські операції : підруч. / [за ред. Проф. А. М. Мороза]. – К. : КНЕУ, 2002. – 476 с.
4. Банковский менеджмент : учеб. пособ. / [под ред. А. А. Кириченко]. – К. : Випол, 1998. – 697 с.
5. Дмитренко М. Г. Кредитування і контроль : навч. посіб. / М. Г. Дмитренко, В. С. Потланюк. – К. : Кондор, 2005. – 296 с.
6. Енциклопедія банківської справи України / [редкол. В. С. Стельмах (голова) та ін.]. – К. : Молодь: Ін Юре, 2001. – 680 с.
7. Кредитний ризик комерційного банку : навч. посіб. / [за ред. В. В. Вітлінського]. – К. : Знання, 2000. – 251 с.
8. Положення про порядок формування та використання резерву для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями банків: затв. постановою Правл. Нац. банку України № 279 від 06.07.2000 р.
9. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент банку : навч. посіб. / Л. О. Примостка. – К.: КНЕУ, 1999. – 280 с.